УДК 331.108.2

ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ БАНКОВСКОЙ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Е.Г. Новоселова

Томский филиал АБ Газпромбанка (ЗАО)
E-mail: neg@gpb.tomsknet.ru

Рассмотрены вопросы организации инновационной банковской деятельности. Установлено, что уровень развития банковского сектора определяется финансовым рынком в целом, механизмами государственного регулирования банковской деятельности. Эффективность банковской системы характеризуется соответствием банковских услуг потребностям реального сектора экономики и формированием банковских инноваций для дальнейшего развития производства. Предложен механизм взаимодействия субъекта, объекта инновационной деятельности, операционной и конкурентной среды банковской деятельности.

Инновационная деятельность, будучи основой развития банковского сектора экономики, требует организованного воздействия со стороны банковского менеджмента. В науке управления обычно организация рассматривается, во-первых, как объект, обладающий упорядоченной структурой в форме социального института; во-вторых, как функция управления, суть которой в упорядочении всех элементов определенного объекта во времени и в пространстве. Обобщая общепринятые положения теории организации, можно выделить хронологически и содержательно следующие направления:

1. Классическая теория организации, в которую входят: а) научное управление (Ф. Тейлор, Х. Эмерсон); б) теория организации (А. Файоль, Л. Урвик); в) теория бюрократической организации (М. Вебер). Задача, которая решалась в рамках данной теории – упорядочение деятельности на уровне выполнения производственных и управленческих функций.
2. Всеобщая теория организации (тектология А.А. Богданова, М. Месарович, В.Н. Садовский, А.И. Уемов), в которой реализована задача поиска и применения общей для всех систем упорядоченности вещей, людей и идей. При этом гипертрофирована идея формализации закономерностей сочетания элементов системы, что позволило выявить принципы организации, которые могут быть применимы к любой системе живой, неживой природы и социальной организации.
3. Теории эффективной организации (Р. Лайкерт, Т. Питерс и Р. Уотермен, П. Дракер, У. Оучи). Суть поисков – определение факторов повышения эффективности организации с помощью совершенствования функций, инструментов и методов управления, совершенствования организации труда как основы производственной организации.
4. Теория административного поведения (Г. Саймон, Р. Сайерт, Дж. Марч). Цель исследования – влияние факторов на рациональное поведение в организации.
5. Теории конструирования организаций (Дж. Форрестер, Ф. Каст, Д. Розенцвейг, Ч. Бонини, Р. Стогдил, С. Бир, С. Янг). Используя достижения теории систем, основ кибернетики, математические методы, были разработаны теоретические основы построения абстрактных моделей организации, учитывающих разные переменные.
6. Теории проектирования эффективных организаций (Г. Минцберг, М.Х. Мескон) Цель теории – типизация организационных структур и координирующих механизмов, обеспечивающих деятельность организации.
7. Теория организационного потенциала (И. Ансофф, Р. Акофф, А. Чандлер, А. Слоан). Цель теории – поиск через анализ организационной структуры механизма развития на основе стратегии организации, учитывающей все элементы потенциала организаций, в том числе "многомерных".
8. Неоинституциональная теория (Д. Норт, О. Уильямсон). В основе лежит понимание того, что рыночная экономики состоит из институтов, и организационные факторы, развивая законы, правила и типы отношений определяют механизм функционирования каждого института.

Таким образом, проблема организации как функции вытекает из посылки о том, что требуется упорядочить элементы некой системы для достижения цели.

Накопленный опыт междисциплинарного использования системного подхода как методологии для решения частной задачи позволяет, не вдаваясь в дискуссию о тех положениях, которые являются спорными (механизм синергетики, хаос и порядок, эмержентность и т.д.) использовать постулаты, которые стали аксиомами системного подхода.

Выделим статический и динамический подходы к организации. Статический аспект заключается в том, что организация как функция создает организацию как социальный институт. При изменении целей системы или обстоятельств, детерминирующих цели, требуется дополнительная упорядоченность элементов. Если считать процесс изменения целей непрерывно длящимся, то требуется постоянная настройка упорядоченности. Тогда организация, как динамический процесс, выглядит как ряд дискретных точек упорядоченности и беспорядка. Следовательно, для решения исследовательской задачи надо определить состав элементов, требующих упорядоченности, определить системообразующее отношение, лежащее в основе упорядоченности

элементов и установить механизм настройки, реализующий системообразующее отношение. Тем самым нам удастся описать статический аспект организации. Отдельная задача, решение которой вытекает из полученных результатов, – выявление факторов динамического процесса организации, влияющих на упорядоченность элементов, то есть установление системообразующего свойства, которое неизменно устанавливает системообразующее отношение и, тем самым, упорядочивает элементы.

Состав элементов организации инновационной банковской деятельности включает объект и субъект инновационной деятельности, операционную среду инновационной деятельности, конкурентную среду (рынок капитала и рынок банковских продуктов). Определим структуру и содержание каждого элемента.

Объектом инновационной деятельности являются банковские продукты, технологические процессы, организационные процессы и коммуникационные процессы банка. Его структура, сформированная на основе анализа теории и практики банковской деятельности, представлена на рис. 1.

Структуру субъекта инновационной деятельности образует персонал, который может быть определен через потенциальную, актуальную и реализованную способность к труду.

Потенциальная способность к труду определяется личностными свойствами сотрудников: социально-детерминированными (моральные черты и ценностные ориентации), социально детерминированные, но определенные биологической структурой личности (навыки, умения, знания, мотивы), биологически детерминированные (психофизическое состояние, пол и возраст). Актуальная способность к труду определяется содержанием труда. Общими характеристиками содержания труда в рамках его двойственной природы является уровень сложности, эвристичности, самоорганизации, соотношения и регламентации управленческих и исполнительских функций. Реализованная способность к труду выражается в полученном результате, который описывается показателями качества, количества и эффективности.

Логика выделения трех уровней подструктур в структуре способности к труду позволяет при орга-



Рис. 1. *Классификация банковских инноваций*

низации инновационной деятельности перейти от пассивного набора персонала с имеющейся способностью к труду к активному формированию требуемых для данного хозяйствующего субъекта характеристик персонала, их развитию и активизации результата.

Исходя из данной классификации, представим сущность персонала как субъекта инновационной деятельности. Инновационный потенциал персонала банка должен быть направлен на получение продуктивного результата. Поэтому выделим в формах способности персонала свойства, обеспечивающие в общем виде наличие, актуализацию и реализацию в инновации способности к труду. Таким образом, субъект инновационной деятельности должен иметь инновационную способность к труду.

Новые комбинации в бизнесе (инновации) возникают в условиях предпринимательства – деятельности при ограниченных ресурсах и неопределенном результате, направленной на реализацию новой идеи. Исходя из анализа уровней организации деятельности, проведенного С.М. Климовым [1. С. 122], классическим является представление о наличии нескольких уровней организации деятельности. Это – низший рутинный, основанный на повторении стандартных по форме и содержанию операций; средний уровень, который позволяет принимать стратегические решения при наличии в потоке информации факторов, заставляющих скорректировать поведение; высший уровень, может стать источником рисков: "чистых" и финансовых. Поэтому формирование операционной среды имеет двойственное значение: с одной стороны, ее качество определяет *границы* инновационной деятельности, с другой стороны, она сама является специфическим *объектом* инновационной деятельности.

Деятельность может быть направлена как на построение новой операционной среды (создание новых рабочих мест на новой территории, создание новой организационной структуры и модели управления, введение новой технологии осуществления операций, нового информационного, программно-аппаратурного обеспечения технологических и бизнес-процессов), так и на совершенствование имеющейся среды для поддержания инновационной деятельности банка. При этом следует отделять инновационные от текущих целей изменения операционной среды для определения расходов на инновационную деятельность и не допустить перерасход средств, если не ожидается изменения комбинаций бизнеса. Специфика данного процесса состоит в том, что операционная среда не служит прямым источником прибыли, а является фактором, способствующим или препятствующим развитию бизнеса.

Совершенствование операционной среды без цели совершенствования бизнеса является источником "оппортунистического" поведения. Это определяется тем, что содержит возможности расхода средств на совершенствование личной операционной среды сотрудника, не являющейся фактором инновационной деятельности банка (проявление постконтрактного оппортунизма, связанного с асимметрией информацией о влиянии операционной среды на инновационную деятельность).

Таким образом, операционная среда как элемент организации инновационной деятельности, может быть классифицирована следующим образом: а) ограничивает или способствует развитию объекта и субъекта инновационной деятельности; б) может быть модифицирована или требует полной замены; в) расходы на ее совершенствование или замену обеспечат положительный, нулевой или отрицательный результат инновационной деятельности.

Качество операционной среды определяется уровнем развития банковского бизнеса вообще и уровнем развития банковского бизнеса данной кредитной организации. Охарактеризуем признаки качества операционной среды банка.

Операционная среда банка имеет двойственный характер. Как посредник на финансовом рынке, деятельность которого строго регламентирована вышестоящим органом (ЦБ РФ) и поручениями клиентов, банковская операционная среда отражает свойства бюрократической организации. Как организация, которая работает в условиях конкурентной среды, операционная среда отражает свойства предпринимательской организации. Эти разнонаправленные вектора свойств банковской операционной среды имеют общую цель: управление рисками. В банковском законодательстве основная часть ограничений деятельности и пруденциального надзора связана с тем, чтобы обеспечить устойчивость банковской системы и доверие гражданского оборота. Для целей развития бизнеса требуется создание потенциала рентабельного производства.

Инновационная операционная среда должна обеспечивать допустимый уровень рисков банковской деятельности при среднем уровне доходности (для целей ЦБ РФ) и максимальный уровень доходности при приемлемом уровне риска (для целей развития бизнеса). Базельский Комитет определяет операционный риск как риск прямых или косвенных потерь из-за неэффективных или разрушенных внутренних процессов, действий людей и систем или из-за внешних факторов. Так как операционные риски присущи всем внутренним процессам выполнения операций, то при оценке качества операционный среды операционный риск имеет разные факторы и оценку на разных административных уровнях.

Учет и устранение при построении инновационной операционной среды причин возникновения операционных рисков задает границы актуализации способности субъекта инновационной деятельности. При этом основным направлением организационных, технологических и коммуникационных инновации является снижение операционных рисков, и эффект от их использования заключается в снижении прямых потерь и размера неполученной прибыли в связи с совершенствованием операционной среды.

Операционная среда детерминируется:

1. Региональной структурой банковской организации, которая характеризует операционную среду с точки зрения масштаба экономического пространства, на котором осуществляет операции банковская организация. Региональная сеть подразделений увеличивает количество операций и усложняет процедуры их исполнения и контроля.
2. Функциональной структурой банковской организации, которая характеризует операционную среду с точки зрения разнообразия оказываемых банковских услуг и продуктов в рамках функций, присущих банковской организации. Многофункциональная структура банка усложняет взаимосвязи и взаимодействие исполнителей при осуществлении операций по оказанию банковских услуг.
3. Информационной структурой банковской организации, которая характеризует выбор объекта учета, архитектуру информационной сети, каналы движения информации, программно-технологический комплекс, обеспечивающий отражение и обмен информацией при выполнении операций. Эта структура является главным ограничением в функционировании и совершенствовании операционной среды.
4. Отраслевой и региональной структурой клиентской базы. Она определяет качество ресурсов банка (объем, срок, периодичность движения), содержание и стандарт предоставления основного пакета услуг, востребуемых клиентами данной отрасли и региона в силу специфики движения финансовых потоков и цикла деловой активности именно в данной сфере, направление банковских инноваций в связи с требованиями клиентов, как представителей реального сектора экономики. Структура клиентской базы задает вектор развития банка и направление развития его инновационного потенциала.
5. Структурой горизонтального и вертикального управления, которая создается с целью реализации стратегии кредитной организации, устанавливает узлы связей в процессе исполнения операций как в региональном, так и в функциональном разрезе. На основании структуры управления формируются *этапы выполнения* и *контроля* операций.
6. Персональной структурой банковской организации, которая является проводником стратегии совокупного собственника в выполнении функций банковской организации и агентом исполнения поручений клиента. На уровне субординированной персональной структуры проявляется *степень* согласование интересов: совокупного собственника, совокупного менеджера, клиента и личных интересов всех групп персонала и реализуется мотивация хозяйствующего субъекта. "Рациональность взаимодействующих субъектов превращает организации в более или менее закрытые системы, в соответствие с ожидаемыми выгодами и возможностями их распределения. При этом в результате закрытости может возникнуть дополнительная выгода, улавливающая мотивацию участника эмержентного взаимодействия в форме "сложной квазиренты" [2. С. 49].

Представить операционную среду банка можно как совокупность бизнес-процессов. Такой подход к описанию среды является оправданным, так как объединяет статический функциональный и динамический процессный подходы для целей достижения результативности деятельности. Самым общим определением бизнес-процесса является последовательность исполнения функций, направленных на создание результата, ценного для потребителя, благодаря чему организуется эффективное взаимодействие как внутри фирмы, так и вовне.

Выводом из приведенных рассуждений является то, что операционная среда:

– задает направление инновационной деятельности;
– определяет ее региональный масштаб и функциональные возможности;
– ограничивает ее информационной и персональной структурой;
– реализуется в рамках имеющейся системы управления.

Исходя из этого, определяются направления организационных, технологических и коммуникационных инноваций, которые должны раздвигать границы и сокращать ограничения инновационной деятельности.

Угроза вторжения новых участников в банковскую деятельность не является значимой, так как существуют жесткие требования к созданию банковского кредитного учреждения, предъявляемые законодательством. Это привело к тому, что в настоящее время существует отрицательная динамика численности кредитных учреждений.

Рыночная власть потребителя и продавца является существенным фактором конкурентной среды. Банк, будучи посредником, зависит от клиентской базы, которой он оказывает посреднические услуги, которые являются стандартными и не дифференцированными в силу специфики финансового посредничества как функции финансового рынка и в силу обязательных для каждого банковского учреждения требований ЦБ РФ по процедуре их осуществления, что увеличивает издержки клиента. Кроме того, концентрация потребителей банковских услуг распределена не равномерно, поэтому требуется существенная дифференциация банковских услуг с учетом регионального и отраслевого распределения бизнеса, что также усиливает конкуренцию за право предоставлять услуги наиболее емким в финансовом отношении отраслям и регионам. Основным параметром конкуренции является продуктовые, технологические и коммуникационные инновации.

Появление продуктов или услуг-заменителей не является существенным фактором в банковской

среде, так как банковская деятельность является исключительной, как это определено в законодательстве, тем самым предложений по аналогичным банковским услугам на рынке не может появиться. Не смотря на то, что продукты, которые могут выполнять функции трансформации сбережений в инвестиции, предоставляют инвестиционные компании, негосударственные пенсионные фонды, паевые инвестиционные фонды, их вес в обороте финансовых услуг столь незначителен в настоящий момент, что не является фактором конкурентной банковской среды, хотя в потенциале может стать таковым. Основным параметром конкуренции является продуктовые банковские инновации, адаптирующие к требованиям банковской деятельности возможности финансовых инноваций для трансформации сбережений в инвестиции.

Существование банков с государственным участием, банков с участием иностранного капитала, банков-членов финансово-промышленных групп, банков, уполномоченных распоряжаться средствами бюджетных и внебюджетных фондов, создает несколько направлений конкуренции: внутри своей группы; между группами; за лидерство в выполнении какой-либо функции или обслуживании клиента (отрасли) вне зависимости от принадлежности к группе.

В итоге, конкурентная среда банка определяется двумя существенными факторами: власть клиента и текущая конкуренция с другими банковскими учреждениями. Информация, достигающая по этим каналам связи банка с внешним окружением, стимулирует текущую инновационную деятельность.

Системообразующее отношение определяет целостность организации инновационной деятельности. "Целостность" понимается как единство объекта, его "отдифференцированность" от окружающей среды, как необходимость выявления внутренней детерминации свойств объекта и недостаточность объяснения объекта из вне" [3. С. 533]. Целостность – это общесистемное свойство, заключающееся в том, что изменение любого компонента системы оказывает воздействие на все другие его компоненты и приводит к изменению системы в целом.

Целостность инновационной банковской деятельности определяется набором устойчивых связей, опосредующих формирование инновационного потенциала и превращения его в инновационный результат как цель инновационной деятельности. Связи образуют организационную структуру инновационной банковской деятельности (табл. 1).

Из данных таблицы следует заключение о том, что механизм обеспечения целостности основывается на поддержании элементов ее, определяющих, управлении элементами ее ограничивающими, и снятии условий ее нарушающих.

Для упорядоченности элементов инновационной деятельности требует определить цель. Поэтому следует от абстрактного заключения о том, что инновационность есть основа развитие банковской деятельности, перейти к формулированию основы для инновационной деятельности конкретной банковской организации, функционирующей в конкурентной среде.

Особая трудность данной задачи связана с двойственным характером банковской организации, являющимся ограничителем инновационной деятельности. Представим характеристику трех типов организации: бюрократическая, конкурентная, предпринимательская (как развитие конкурентной), черты которых в равной мере присутствуют в банковской организации. Банк является бюрократической организацией, исходя из установленных свыше требований к стандартизации деятельности. Конкурентный характер банка определяется тем, что рынка банковских услуг является растущим, потенциал рынка сбыта не исчерпан, и приход на отечественный рынок иностранных банков предъявляет требования к банковским технологиям и услугам на уровне мировых стандартов. Так, при ненасыщенном спросе на традиционные банковские услуги, одновременно появляется спрос на финансовые инновации нового поколения, не являющимися массовыми, но имеющимися на глобальном финансовом рынке (табл. 2).

Эта ситуация двойственности, (отчасти тройственности) характеристик банковской организации создает специфику целей инновационной деятельности банка. Комбинация представленных характеристик дает возможность определить цель инновационной деятельности банковской организации, как организации, которой присущи одновременно признаки данных организаций.

Инновации должны обеспечивать удовлетворение спроса клиентов на традиционные услуги банка; обеспечить предложение новых услуг для групп клиентов и сформировать на них массовый спрос (для соблюдения принципа доходности бизнеса); совершенствовать организацию и технология выполнения операций при соблюдении стандартных требований и нормативного уровня риска. Соотношение данных целей представим как вложение целей (рис. 2).

Системообразующее свойство инновационной банковской деятельности, исходя из его назначения – поддержание целостности организации в периоде, определяется целеполаганием банковской организации как организации одновременно бюрократической, конкурентной и предпринимательской.

Подводя итог, дадим представление организации инновационной банковской деятельности как механизма взаимосвязи и взаимодействия:

- субъекта инновационной деятельности, характеризующегося резервом потенциальной способности, возможностями ее актуализации и оценкой результата актуализации способности;
- объекта инновационной деятельности, являющегося ее целью и результатом, структурированного по видам инноваций;

Таблица 1. *Формирование целостности организации банковской инновационной деятельности*

Элемент организации инновационной деятельности	Характер воздействия на целостность	Связь
Способность субъекта: 1. Потенциальная: а) Моральные черты. б) Ценностные ориентации. в) Навыки, знания умения. г) Мотивация. д) Пол, возраст, психофизиологическое состояние. 2. Актуальная: а) Сложность труда. б) Эвристичность труда. в) Самоорганизация труда. г) Соотношение функций. 3. Реализованная к труду: а) Качество. б) Количество. в) Эффективность.	1. Определяет целостность при условии: а) отбора и формирования резерва потенциальной способности; б) создания условий для актуализации; в) оценки и стимулирования инновационного результата. 2. Ограничивает целостность при исполнении стандартов банковских операций. 3. Нарушает целостность при нарушении или отсутствии стандартов операций, являясь причиной операционных рисков.	Двухсторонняя, опосредованная системой управления
Инновации объекта: 1. Продуктовые. 2. Технологические. 3. Организационные. 4. Коммуникационные.	Определяет целостность как цель и результат инновационной деятельности	Двухсторонняя, прямая
Операционная структура: 1. Региональная. 2. Функциональная. 3. Информационная. 4. Клиентская. 5. Персональная. 6. Управленческая.	Ограничивает целостность: а) региональными масштабами; б) функциональными возможностями; в) технологическими возможностями; г) направлениями инноваций; д) уровнем развития персональной структуры; е) рамками структуры управления, определяющей стандарты банковских операций.	Двухсторонняя прямая
Конкурентная среда: 1. Власть клиента. 2. Текущая конкуренция с другими банками.	Определяет целостность развития: а) направлениями инноваций; б) диффузией инноваций во вне и из вне; в) формированием у клиента потребности в банковских продуктах.	Двухсторонняя прямая

Таблица 2. *Параметры деятельности организаций разных типов [4–6]*

	Бюрократическая	Конкурентная	Предпринимательская
Цель	Обеспечение определенности, непрерывности, точности, скорости производства	Оптимизация уровня рентабельности	Оптимизация потенциала рентабельности
Задачи	Иерархическая система распределения целей и оценка их выполнения	Достижение ранее сформулированных целей	Определяется из взаимодействия возможностей и способностей фирмы
Проблемы	Стандартные	Повторяющиеся	Новые неповторяющиеся
Системы информации	Внутренние − показатели деятельности Внешние − известные возможности	Внутренние − показатели деятельности Внешние − известные возможности	Внутренние − способности Внешние − будущие возможности
Стимулы к действию	Следование правилам	Ориентация на достижение целей	Поиск новых возможностей
Поиск альтернатив	Изменение стандартов	Опора на прошлый опыт	Созидательные альтернативы

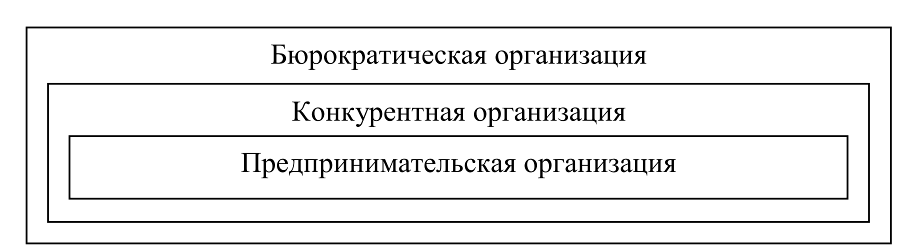


Рис. 2. *Матрешечная структура вложения целей деятельности*

– операционной среды, которая детерминирована совокупностью структур и определяет ограничения инновационной деятельности;
– конкурентной среды банковской деятельности, определяющей направление инновационной деятельности;
– связей и отношений элементов инновационной банковской деятельности, создающих ее целостность;
– структурированной цели инновационной банковской деятельности, которая определяется целеполаганием банка как организации сложного типа, сочетающей в себе черты бюрократической, конкурентной и предпринимательских организаций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы организации – СПб.: ИВЭСЭП, "Знание", 2000. – 168 с.
2. Малаховская М.В. Логика мотивации хозяйствующего субъекта. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2000. – 162 с.
3. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 3-е изд., пераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 558 с.
4. Портер М.Э. Конкуренция: Пер. с англ.: Учебное пособие. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2001. – 495 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. С. Жильцова. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
6. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.

УДК 330.01